


MUKABURASA Spéciose  
Matricule 8091  
C/O NIJEUMA  
B.P. 1044 KIGALI.-

Kigali, le 22 Juin 1990

Monsieur le Ministre de la  
Fonction Publique et de la  
Formation Professionnelle  
K I G A L I.-

OBJET: Transmission  
d'un rapport.

S/C de Monsieur le Ministre  
de la Jeunesse et du Mouvement  
Associatif  
K I G A L I.-



Monsieur le Ministre,


J'ai l'honneur de vous transmettre pour  
information le rapport du séminaire "Femmes et Développement" auquel  
j'ai participé du 2 Avril au 12 Mai 1990 à Atlanta Management Insti-  
tute.

Je vous en souhaite bonne réception.

C.P.I. à :

- Monsieur le Ministre du Plan  
K I G A L I.-
- Monsieur le Représentant  
de l'USAID  
K I G A L I.-

MUKABURASA Spéciose.-



RAPPORT DU SEMINAIRE SUR LE DEVELOPPEMENT DES CAPACITES  
MANAGERIALES DES FEMMES CADRES :

ATLANTA DU 2 AVRIL AU 12 MAI 1990.

## PLAN DU RAPPORT

### I. INTRODUCTION

### II. CONTENU DU SEMINAIRE

#### II 1. Tronc commun

##### II. 1.1. Concepts de base en management

##### II 1.2. Management stratégique et management opérationnel

##### II 1.3. Outils du développement organisationnel

- a) La méthode d'amélioration systématique des performances (ASP)
- b) La direction participative par objectifs (DPPO)
- c) Les cercles de qualité (C.Q.)

##### II 1.4. Leadership

- a. Styles de direction et travail en équipe
- b. Délégation et Gestion du temps
- c. Communication, motivation et Gestion des conflits

#### II 2. Spécialisation (au choix)

- a) Ressources humaines
- b) Ressources financières
- c) Marketing et ventes
- d) Gestion des stocks et des approvisionnements
- e) Relations publiques et protocole.

Chaque participante, en fonction de son champ d'activités, a été tenue de choisir l'une de ces cinq spécialisations

Mon choix a été axé sur les Ressources Humaines.

#### II. 3. Informatique

### III. Appréciation Générale du Séminaire

### IV. Annexe.

## I. INTRODUCTION

Partout en Afrique et dans les caraïbes, les femmes jouent un rôle de plus en plus important dans les secteurs clés de la vie.

Cet apport vital est souvent inaperçu, voire même ignoré, par les responsables de la planification économique, rendant ainsi difficile l'accès des femmes aux ressources:

- technologies, crédit, formation - essentielles à l'allégement de leurs tâches et à l'accroissement de leur productivité.

Il existe, certes, de nombreuses manifestations d'une volonté politique pour améliorer cette situation. Ce qui manque le plus souvent, ce sont des réponses pratiques pouvant donner une forme concrète à cette volonté au niveau des interventions. Partant de cette constatation, l'on peut donc affirmer que la question de l'intégration de la femme dans le processus du développement se résume désormais en ceci :

"Comment permettre concrètement aux femmes de participer plus efficacement aux principales activités de développement ?"

La politique de formation testée depuis 1987 jusqu'à ce jour par l'Institut de Management d'Atlanta permet de réaliser les trois objectifs suivants :

- 1. Accroître les performances professionnelles des participants aux programmes;
- 2. Accroître le niveau de conscience de la nécessité et des possibilités de changement aussi bien dans nos pays respectifs, grâce à une masse critique d'individus acquis aux idées de Leadership et d'excellence ;
- 3. Accroître la prise de conscience du rôle central du Leadership et des performances économiques dans la différence de compétitivité entre les entreprises et les nations.

Les Séminaires offerts par Atlanta Management Institute- Impact (A.M.I. IMPACT) sont des séminaires de formation tournés vers la résolution de problèmes concrets rencontrés sur le terrain par les participants. C'est pourquoi à AMI-IMPACT, le programme comprend un ensemble de thèmes communs qui reflètent les incidents critiques réels négatifs auxquels sont effectivement confrontés les participants dans leur vie professionnelle; quant aux incidents critiques réels négatifs rencontrés de manière spécifique par certains participants, AMI - IMPACT les prend en compte sous forme de consultations individuelles en dehors des heures de travail structuré. La formation terminée, l'Institut suit les stagiaires à travers les revues professionnelles et les clubs AMI-IMPACT.

Chaque participant est tenu, à la fin de la formation, de développer un projet de recherche-action. Un tel projet doit démontrer les capacités de chaque participant à réinvestir dans la vie professionnelle les outils et les approches acquis au cours de la formation, de manière à résoudre les problèmes rencontrés sur le terrain dans l'ordre de priorité.

Aussi, tous les participants aux programmes de formation sont tenus de suivre un cours d'initiation à l'informatique, pour acquérir des compétences de base dans l'utilisation des micro-ordinateurs.

Ainsi, chaque séminariste doit être capable de monter à l'ordinateur son projet de recherche-action.

Les visites professionnelles et ou culturelles constituent le prolongement naturel des salles de cours.

C'est pourquoi, chaque visite était conduite par un facilitateur assisté par un interprète.

L'objectif des ces visites est de renforcer l'échange d'expériences entre les institutions africaines et les institutions américaines similaires.

Un cours d'immersion en anglais a été ~~font~~ apprécié par tous les participants, ça leur a permis de se débrouiller dans les restaurants et les magasins pour le "chopping".

Les Séminaires organisés par AMI-IMPACT s'adressent au public suivant :

- Responsables et/ou membres des associations féminines;
- Hauts cadres des organisations féminines tels que Ministères et commissions gouvernementales, unités, secrétariats, cellules des ministères techniques, départements ou bureaux des partis politiques et organisations non-gouvernementales ayant pour mission la promotion de la condition féminine;
- Cadres des institutions et organisations bilatérales et multilatérales responsables des projets ou de la coordination des programmes sectoriels.
- Cadres des entreprises publiques et privées directement ou indirectement impliquées dans les activités féminines;
- Cadres des organismes de formation;
- Cadres des entreprises privées, mixtes ou publiques.

Le présent séminaire a regroupé des représentantes du Maroc, du Mali et du Rwanda.

Enfin, il importe de mentionner que ces programmes ne peuvent être réalisés sans le concours financier des bailleurs de fonds qui sont généralement :

- Les organisations des Etats Américains (OAS)
  - PNUD - UNICEF - USAID
- La Banque mondiale
- Le Bureau International du Travail
- Les organismes nationaux.....

Pour mon cas, j'ai bénéficié du financement de l'Agence Américaine pour le Développement International (USAID).

## II. CONTENU DU SEMINAIRE

### II. 1.1. CONCEPTS DE BASE EN MANAGEMENT

#### Notion et dimension du Management :

Le MANAGEMENT est un processus spécifique consistant en activités de planification, d'organisation, d'impulsion, de contrôle et d'évaluation visant à déterminer et à atteindre des objectifs définis grâce à l'emploi d'êtres humains et à la mise en oeuvre d'autres ressources.

Pour que ce processus se fasse, le rôle du dirigeant est de fixer les objectifs, de rassembler et de mobiliser les ressources humaines, les matières, les machines, les méthodes, les capitaux, et les marchés pour parvenir aux résultats recherchés dans les limites de temps, de dépense d'énergie et de coûts strictement définis à l'avance.

Le dirigeant (MANAGER) ne se préoccupe pas seulement d'atteindre les objectifs (EFFICACITE) mais il doit le faire en recherchant à la fois le rendement le plus élevé possible des ressources mises à sa disposition (EFFICIENCE) et le coût le plus bas possible d'utilisation de celles-ci (ECONOMIE).

Ainsi défini, le MANAGEMENT apparait comme :

- Une Technique : à ce titre, le management désigne un ensemble de techniques dont l'objet est l'utilisation optimale des ressources;
- Une science : La science du management est un ensemble de connaissances - systématiques, accumulées et reconnus, permettant de comprendre les vérités générales concernant le leadership, la gestion prévisionnelle et l'administration.
- Une attitude, une démarche, un art :

L'art managérial est une aptitude créatrice personnelle doublée d'une aptitude à obtenir des résultats. L'observation des problèmes, des événements et des possibilités offertes, développe les capacités de création, tandis que l'expérience et l'étude des résultats contribuent à développer l'efficacité.

Partant, il y a lieu de considérer la gestion et l'Administration comme des fonctions spécifiques du management :

- L'ADMINISTRATION désigne l'ensemble des procédures réglementaires destinées :
  - ‡ Soit à obtenir des ressources dont on a besoin pour mener les activités ;
  - \* Soit à apporter des solutions aux situations prévues par les textes; ainsi dans le deuxième cas, si un dossier ne suit pas la procédure en vigueur, il sera rejeté; si un dossier a trait à une situation administrative non prévue par les textes, il sera également rejeté.
- La GESTION évoque un certain nombre d'opérations telles que : inventaire, entrées et sorties, utilisation des ressources, (finances, matériel, hommes, temps, information, etc...) de manière à ce qu'il n'y ait ni rupture ni trop d'excédents.

Quelques Fonctions du MANAGER (Dirigeant)

- Les Fonctions continues :

- Analyser les situations et les problèmes, c'est-à-dire rassembler les faits, en déterminer les causes et mettre au point des solutions de rechange.
- Prendre des décisions et arriver à des conclusions et jugements.
- Communiquer en s'assurant d'avoir été bien compris et être capable d'écouter ses collaborateurs.

- Les Fonctions séquentielles :

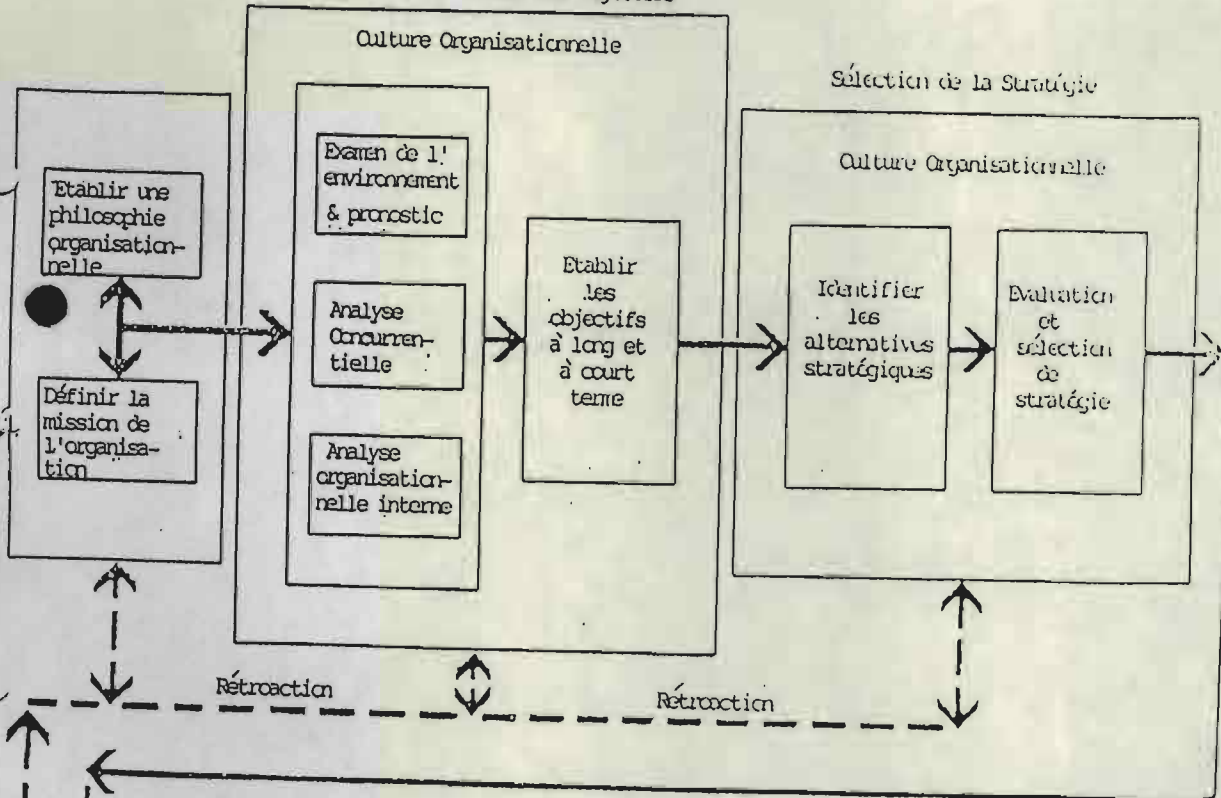
- Etablir des plans (créativité-initiative).
- Organiser pour atteindre le plus efficacement possible les objectifs.
- Choisir des personnes compétentes pour occuper les postes à pourvoir.
- Persuader les collaborateurs et les inspirer pour qu'ils agissent dans le sens désiré.
- Stimuler la créativité et l'innovation dans la poursuite des buts.
- Déléguer - coordonner - gérer les conflits.
- Contrôler en s'assurant qu'il y a du progrès vers l'objectif en fonction des plans.
- Mesurer les résultats et si possible récompenser les exécutants.

.../...

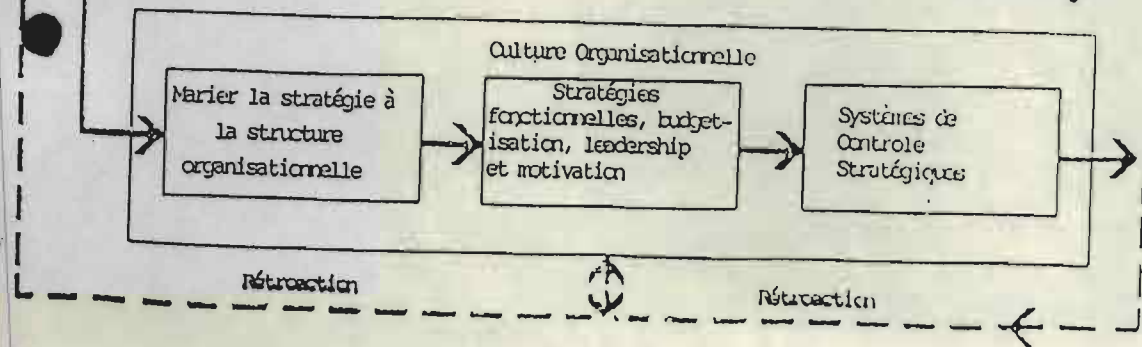
## II. 1.2. PROCESSUS DU MANAGEMENT STRATEGIQUE

### Planification Stratégique

#### Le Processus d'Asseoir des Objectifs



### Stratégie D'Exécution





### II.1.3. OUTILS DU DEVELOPPEMENT ORGANISATIONNEL

Définition: Selon R.Beckhard et Warren G.Bennis,

Le Développement organisationnel est une réponse au changement, une stratégie d'éducation complexe en vue de changer les croyances, les attitudes, les valeurs et la structure des organisations, de sorte qu'elles puissent s'adapter à de nouvelles technologies.

Caracteristiques: Le Développement organisationnel se caractérise par :

Une stratégie globale: - planifiée à long terme

- d'une portée éducative et normative
- animée par la haute direction
- avec l'aide d'un ou de plusieurs conseillers
- utilisant la recherche-action par l'investigation en profondeur de la réalité propre au système-client
- considérant les éléments fondamentaux de l'organisation et leurs relations en fonction de l'ensemble
- reconnaissant que les individus constituent le facteur primaire de changement
- considérant diverses conditions du succès telles que: le climat de confiance, un diagnostic lucide de la situation, la programmation des changements suivant un rythme approprié
- envisageant l'amélioration continue, tant des aspects qualitatifs que quantitatifs du système.

Quelques outils :

#### a) La méthode d'amélioration systématique des performances (A.S.P.)

L'amélioration systématique des performances est un outil qui permet de :

- Déterminer l'objectif principal et la mission de l'organisation
- Identifier les principaux objectifs à court et à long terme; les indicateurs de performances, les niveaux atteints et les niveaux à atteindre; l'écart par rapport au niveau actuel;
- Identifier et analyser les problèmes de performances et des forces positives et négatives, évaluer le poids relatif des forces positives et négatives;
- Adopter des stratégies et des programmes d'action en vue de l'amélioration des performances;
- Planifier la mise en oeuvre des programmes (priorités-calendrier d'exécution- ce qu'il y a à négocier - les groupes d'action et les dates limites pour chaque opération - les réunions - les rapports sur l'état d'avancement des actions entreprises...)

Cette méthode implique le concours de plusieurs personnes oeuvrant au sein même de l'organisation et/ou des intervenants externes.

b) La Direction participative par Objectif (D.P.P.O.)

La D.P.P.O. offre l'opportunité au plus haut responsable de définir les objectifs de l'organisation et de les communiquer à tous les chefs de service qui à leur tour communiquent les objectifs particuliers de chaque service.

Ensuite, tout le staff s'entend sur des objectifs communs, pour enfin arrêter une stratégie à suivre. Cet outil demande <sup>la</sup> responsabilité et la coopération des responsables.

c) Les Cercles de Qualité (C.Q)

Avec les Cercles de qualité, il existe un appui du sommet mais les forces de changement se font à partir de la base; ce qui engage tous les agents de l'organisation au niveau des problèmes vécus et des propositions de solution à y apporter. Dans les cercles de qualité il y existe un climat de sécurité au travail pour la recherche de l'excellence; néanmoins il faut faire attention à la tradition et la culture de l'organisation. Cette méthode est difficilement applicable en Afrique.

II. 1.4. LE LEADERSHIP.

Le leadership est un processus d'influence et de motiver les actions d'un individu ou d'un groupe afin d'atteindre un but quelconque.

a) Styles de Direction et travail en équipe

Par style de Direction, on entend l'attitude dominante qui s'illustre par les comportements d'un chef dans des situations de travail.

Le mot "style" impliquant ainsi la manière dont le chef dirige son équipe; manière qui est déterminante dans les créations et l'efficacité de l'équipe.

Il existe plusieurs styles de direction, et chaque chef doit choisir son style en tenant compte de 3 facteurs, à savoir :

- l'objectif collectif au sens le plus large
- les hommes réunis pour atteindre cet objectif
- la structure qui régit les relations entre les hommes et répartit autorité - pouvoir - responsabilités....

Le manager doit se préoccuper constamment de faire converger l'intérêt pour l'organisation avec l'intérêt pour les hommes. D'où l'importance des motivations, de la délégation et de la communication.

Partant, il y a lieu de signaler quelques cas de styles de leadership :

1. Le dirigeant prend les décisions et puis les annonce.
2. Le dirigeant "vend" ses décisions;
3. Le dirigeant présente ses idées et demande à chaque membre de l'équipe son avis;

4. Le dirigeant présente une décision conditionnelle qu'il se déclare prêt à modifier
5. Le dirigeant pose le problème, obtient des suggestions et proposition, et prend sa décision
6. Le dirigeant définit des limites de discrétion et demande au groupe de prendre une décision à l'intérieur de ces limites
7. Le dirigeant laisse le groupe libre de choisir et décider, tant que certaines contraintes minimales sont respectées.

Quoique les détails de recherches sur le style de leadership varient, une conclusion acceptée par la plupart du monde est qu'il n'y a pas un seul style de leadership qui est approprié à toute situation de gestion.

Une dimension très reconnue se résume dans le choix entre une direction autoritaire vers une direction démocratique.

Le leader démocratique envisage le processus de gestion et de prise de décision comme un ensemble d'activités communes. Il partage son autorité avec ses subordonnés, et après une décision prise conjointement avec son équipe il accorde une marge de discrétion aux membres pour l'accomplissement de la tâche / rentabilité/

#### b/ Délégation et gestion du temps

Par définition, DELEGUER c'est confier le pouvoir de décider; Cela ne suppose pas qu'il y ait un abandon car le délégant reste toujours responsable des décisions prises par le délégué. Cette méthode offre des avantages à l'entreprise, aux hommes, au délégant et au délégué.

Voici quelques conditions pour réussir la Délégation : Déléguer c'est :

- Confier l'autorité, donc le pouvoir de décider en fonction des tâches et des objectifs
- fixer les limites claires et précises des pouvoirs délégués
- négocier et décider ensemble des nouvelles structures, des nouvelles responsabilités à prendre, des pouvoirs de décision liées à chaque poste et des liaisons entre eux (hiérarchie)
- Contrôler plus les résultats obtenus que les moyens utilisés
- accepter le droit à l'erreur et ne pas intervenir en cours de délégation (confiance)
- informer et faire évoluer les structures.

La délégation doit considérer le TEMPS, Facteur très important dans la réussite des activités d'une organisation donnée.

Il importe donc que le manager adopte un système de maîtrise du temps.

Pour y arriver il faut respecter les étapes suivantes : (Théorie de DOUGLAS)

- Analyse de l'utilisation du temps
- Clarification des objectifs

.../...

- Etablissement des priorités
- Planification du temps
- Allocation du temps (délais dans l'exécution)
- Evaluation des progrès pour prévoir des alternatives.

Enfin, la gestion du temps suppose une auto-discipline et la capacité d'éviter les rongeurs du temps (téléphones - les visiteurs imprévisibles - la désorganisation - les voyages, les lectures, les réunions imprévues, etc....).

c) Communication, Motivation et Gestion de conflits

COMMUNIQUER c'est rendre commun la compréhension d'un message adressé à une personne ou à un groupe. Une bonne communication se caractérise par la réciprocité de l'information (donner et recevoir), l'échange des opinions, des points de vue, des préoccupations et la compréhension mutuelle.

Ces trois éléments : "Communication, motivation et une bonne gestion des conflits" à l'intérieur d'une organisation sont de véritables outils du DIALOGUE qui favorise la PARTICIPATION de tous et de chacun pour réussir les BUTS.

II. 2. SPECIALISATION : GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Chaque organisation naît avec une mission spécifique, poursuivant ainsi des objectifs bien précis. Ces objectifs doivent être :

- Spécifiques
  - Mesurables
  - Actualisables
  - Réalisables
  - Temporels
- (SMART)

Pour atteindre ses objectifs, l'organisation doit avoir des ressources, des structures et des activités.

En parlant des Ressources Humaines, on entend les objectifs individuels et les objectifs organisationnels. Ce qui veut dire que les hommes ne sont plus assimilés ou considérés comme des unités de production tout court.

Ainsi parle-t-on de "MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES" ce qui désigne l'administration et la gestion du personnel de même que le développement et la gestion prévisionnelle des ressources humaines par tous les cadres de l'organisation en vue de la réalisation des objectifs de l'organisation au moindre coût possible, dans les délais requis et dans un climat de justice et d'équité.

Ce chapitre est très vaste et nous n'avons eu que des notions élémentaires là-dessus; l'important était de faire saisir aux intéressés que le terme "Ressource Humaine" considère l'individu, membre de l'organisation non pas comme un facteur de production mais comme une ressource dotée de potentialités.

Il appartient donc à chaque Leader de développer des mécanismes de détection et d'utilisation de ces potentialités au mieux des intérêts et des objectifs de l'organisation. Ce qui demande la surveillance, le contrôle, l'évaluation, la supervision et la sélection des styles de direction grâce à un savant dosage entre les éléments suivants : délégation, motivation, communication, travail en équipe, management des conflits, etc.....

## II. 3. INFORMATIQUE

Comme il a été souligné dans les pages précédentes, les participantes au Séminaire ont bénéficiés d'un cours d'introduction aux Micro-ordinateurs en s'intéressant surtout au type d'ordinateur personnel d'IBM qui est le plus répandu au monde.

Comme le temps imparti à cette activité était court, les séminaristes ont pu se familiariser un peu avec le système d'exploitation DOS et trois logiciels :

- Le WORDPERFECT qui permet le traitement de texte, c'est un des traitements de texte les plus utilisés
- Le LOTUS 1-2-3 qui offre les possibilités de faire les tableaux - les rangées et les colonnes. Ce logiciel est couramment utilisé dans les budgets, les prévisions, les plans et les horaires.
- Le DBASE III + ou création d'une base de données.

## III. APPRECIATION GENERALE DU SEMINAIRE

III.1. Choix des thèmes : Les modules étaient bien choisis et ont répondu aux attentes de toutes les participantes, surtout en ce qui concerne les principes de base du management.

Néanmoins, il y a lieu de signaler qu'il y avait trop de matière à assimiler en six semaines.

## III.2. Méthodologie :

- Les pré-tests et les post-tests servaient à évaluer le niveau des individus avant et après chaque module.
- Les études de cas (en petits groupes) se rapportant à chaque module ont permis aux séminaristes de se rendre compte de l'importance de l'identification des problèmes (faits), d'en déterminer le problème central et le domaine dans lequel il se situe (gestion - style - communication ?). Ensuite passer à la détermination des causes en appuyant sur la cause principale et enfin y trouver une solution, la meilleure possible c'est à dire celle qui débouche sur "l'ECONOMIE, l'EFFICACITE et l'EFFICIENCE".

.../...

- Le fait d'avoir adapté l'horaire à celui que nous connaissons en Afrique a motivé les gens qui craignaient le programme de travail américain (gong-unique)
- Le comité de contrôle de la qualité de la formation composé par des représentants du Staff et des séminaristes se réunissant chaque vendredi s'assurait que la formation se déroulait conformément aux objectifs d'apprentissage et au contenu de la formation arrêté initialement.
- La stratégie de formation - information et l'échange d'expériences est la meilleure méthode participative.

### III. 3. Évaluation :

- L'élaboration d'un projet individuel et son montage à l'ordinateur démontre les capacités de chaque participant à être plus utile dans son domaine grâce aux acquis du Séminaire.
- Le dernier jour du séminaire, chaque participante a eu l'occasion d'exposer brièvement son projet ayant trait à :
  - diagnostic de l'organisation
  - définition du problème central
  - stratégies et programmes d'action.....  
(pour autres appréciations cfr n°I)

### III. 4. Conclusion et souhaits

La tenue de ce genre de Séminaires sur le développement est une bonne occasion pour les participants d'échange des idées et d'être au courant des progrès et des performances réalisés par d'autres peuples. Toutefois, un sujet aussi important ne devrait pas être conçu pour les femmes uniquement, car les hommes ont besoin aussi de développer leurs capacités en management.

- La formation en management se fait pour permettre aux pays en voie de développement d'entrer dans le 21ème siècle en possession des cadres professionnels qui seront équipés des compétences, outils, techniques et stratégies modernes indispensables pour la réussite dans l'environnement économique encore plus compétitif que sera celui du siècle prochain.

Concernant notre pays, il faudrait qu'un accent particulier soit mis sur ce genre de perfectionnement de ces agents et que des occasions d'application soient offertes au personnel ainsi formé (ex: l'application à l'utilisation des ordinateurs, sinon on risque d'oublier).

Aussi, il est souhaitable que notre pays soit plus représenté dans des stages et/ou séminaires de formation qui s'organisent ici où là pour le perfectionnement des agents de la fonction publique et des organisations privées;

### IV. ANNEXE : Projet de Recherche Action.

Fait à Kigali, le 07/Juin 1990

PROJET DE RECHERCHE ACTION

A L'ISSU DU SEMINAIRE

"FEMMES ET DEVELOPPEMENT":

CAPACITES MANAGERIALES DES

FEMMES CADRES.

DU 2 AVRIL AU 11 MAI 1990.

L'AUTEUR: MADAME MUKABURASA SPECIOSE

PROVENANCE: R W A N D A .

DESTINNATAIRE: ATLANTA MANAGEMENT INSTITUTE.

MOTION DE REMERCIEMENT.

Mes remerciements s'adressent à l'endroit de tous ceux qui de près ou de loin m'ont assisté pendant toute la durée de la formation, tous ceux qui m'ont aidé à la rédaction de mon projet.

Je pense particulièrement à la Direction d'A M I - I M P A C T et tout son personnel d'encadrement et de coordination ainsi que la Gestion de l'Hotel "VANTAGE" qui ont rendus mon séjour aussi agréable qu'utile.

De mon côté, je promet que je serais l'interprète fidèle pour faire la plus large diffusion sur la bonne formation-information reçue au sein de notre Institut.

Encore une fois mes vifs remerciements à vous tous.

MUKABURASA SPECIOSE.

Rwandaise





SUJET: FAUT-IL UNE COORDINATION DES MOUVEMENTS DE  
JEUNESSE

P L A N D U P R O J E T.

I. BREVE PRESENTATION DU MINISTRE DE LA JEUNESSE  
ET DU MOUVEMENT ASSOCIATIF.

- I.1 - Sa mission,
  - son historique,
  - ses réalisations,
- I.2 - Les moyens du Ministère
  - I.2.1 -Infrastructures Physiques
  - I.2.2 -Ressources Naturelles
  - I.2.3 -Ressources Financières et Matérielles
  - I.2.4 -Ressources Humaines

II. DEFINITION DU PROBLEME.

III. STRATEGIES DE COORDINATION.

IV. CONCLUSION.

I. PRESENTATION DU MINISTERE DE LA JEUNESSE ET DU MOUVEMENT  
ASSOCIATIF.

I.1. - Mission, historique, attributions...

-Les structures nationales d'encadrement et de formation de la jeunesse ont débuté en 1967 avec la création d'un Bureau chargé de la JEUNESSE au sein du Ministère de la Famille et de Développement Communautaire.

-En 1972, fut créé le Secrétariat d'Etat à la Jeunesse et aux Sports qui forma les premiers encadreurs des jeunes pendant que le Ministère de la Défense Nationale s'occupait du Service Civique de la Jeunesse et des Centres de Rééducation.

-En 1973, fut créé le Ministère de la Jeunesse dont la mission fut également définie par le Chef de l'Etat dans ce discours programme du 1er Août 1973:

" Le Ministère de la Jeunesse est chargé de programmer et de réaliser l'intégration de la Jeunesse dans le

cadre du développement national. Il s'intéressera plus particulièrement à sa formation civique et sa préparation à la vie active, vie qui pour la plupart se mène dans les milieux ruraux; c'est pourquoi une formation de base agricole et artisanale ainsi que le mouvement coopératif doivent leur être données. L'organisation des loisirs de cette jeunesse non scolarisée et ou descolarisée, tant en milieu rural qu'urbain, retiendra l'attention de ce Ministère. Son efficacité ne pourra être pleine que s'il réussit sans tarder à assurer cet encadrement dans chaque commune pour une immobilisation profonde"

En 1984, le Ministère reçut l'appellation du Ministère de la Jeunesse et du Mouvement Coopératif (MIJEUCOOP) et intégra à son sein les anciens centres de formation de jeunes tandis que les centres de rééducation ont été rattachés au Ministère de la Justice.

Ce regroupement de services au sein d'un même département n'est pas le résultat d'une action hasardeuse. IL traduit le souci d'éviter la dispersion des efforts des services de même vocation. La mobilisation essentielle se réfère donc à la recherche d'un meilleur encadrement et marque une évolution logique allant des groupements socio-économiques aux coopératives agréées.

En février 1989, le Ministère devint le Ministère de la Jeunesse et du Mouvement Associatif (MIJEUMA) élargissant ainsi le cercle pour intégrer même des associations de petite taille voire même individuelles.

Actuellement les services du Ministère se répartissent en trois Directions Générales au niveau de l'administration centrale:

- D.G. de la jeunesse,
- D.G. du mouvement associatif,
- 
- d'un service d'encadrement tant au niveau préfectoral que communal

Partant, la jeunesse dont le Ministère de la Jeunesse et du Mouvement Associatif doit s'occuper est constituée de jeunes âgés de 15 à 24 ans et dont on distingue les catégories suivantes:

- Les non-scolarisés comprenant les jeunes qui n'ont pas été à l'école et des déperditions du 1er cycle du primaire. Ce groupe est considéré comme ANALPHABETE.

- Le groupe des descolarisés est constitué des déperditions du 2ème cycle du primaire. Ces deux catégories ont droit à l'éducation de base pour

canaliser leurs potentialités en vue d'un meilleur engagement dans le développement.

- Pour ces deux groupes auxquels s'ajoutent ceux du 3ème cycle primaire, les déperditions de l'enseignement formel, une formation professionnelle est nécessaire en vue de les intégrer dans les circuits de production.

La valorisation de ce potentiel humain constitue une condition indispensable à la promotion de l'emploi en vue d'approcher la finalité recherchée dans le cadre du IV.ème Plan Quinquennal à savoir l'amélioration du niveau de vie de la population. Pour ce faire la formation de base, l'apprentissage des métiers, la formation-information, l'encadrement à travers toutes sortes d'activités de production et par des actions de coopération constituent les éléments de la stratégie du sous-secteur "JEUNESSE".

Concrètement, dans le programme ordinaire, le Ministère gère ou supervise 63 centres de formation avec un effectif d'environ 10.000 jeunes. A côté de cela, des ateliers sont promus par les autorités locales et par les O.N.G. tandis qu'au niveau des centres communaux de développement et de formation permanente (C.C.D.F.P) une partie des jeunes y suit des cours d'alphabétisation et y reçoit une éducation de base. A la sortie de ces centres, les jeunes sont organisés en groupement de production et reçoivent un outillage de démarrage de leurs activités.

Le ministère s'efforce toujours d'améliorer les infrastructures et les équipements, la qualité de la formation, par de nouveaux programmes, le système de gestion et la qualité du personnel de formation et d'encadrement.

Il y a des sessions, de stages de formation qui sont régulièrement tenues pour le personnel d'encadrement. Des concours communaux, préfectoraux et nationaux des groupements sont organisés et des prix sont attribués aux meilleurs groupements pour les encourager et susciter la création du renouveau.

De même des expositions-ventes, sont organisées pour stimuler l'esprit d'innovation et l'augmentation de la production. Des subventions et des prêts ont été accordés aux groupements et des mécanismes permettant l'accès facile au crédit ont été mis en place.

Aussi, les sports et loisirs contribuent à la valorisation des ressources humaines dans la mesure où ils développent des aptitudes psycho-physiques des individus, cultivent un esprit de cohésion et d'entente. Le Ministère prône leur bonne organisation à travers les différentes fédérations concernées.

Enfin, les activités de ce Département sont très nombreuses et on ne peut ici se contenter que de ce résumé pour prendre connaissance des moyens dont il dispose pour la réalisation de sa mission.

## I.2. LES MOYENS DU MINISTERE DE LA JEUNESSE ET DU MOUVEMENT

### ASSOCIATIF.

#### I.2.1. Infrastructures Physiques:

La plupart des infrastructures de formation et d'administration sont des bâtiments de récupération qui sont aménagés tant bien que mal sans plans types et restent inadaptés à leur mission. Dans la plupart du temps elles sont implantées dans de grands domaines (anciennes concessions de colons, paroisses....). Ce qui permet de réaliser des programmes de production et de vulgarisation agro-pastorales. Les infrastructures construites en matériaux semi-durables se détériorent faute de budget d'entretien.

#### I.2.2. Les ressources naturelles:

Les centres et groupements socio-économiques basent leurs activités sur l'exploitation des ressources naturelles tels que les terres cultivables, l'argile, les ressources aquatiques, le bois. Ces ressources ne sont malheureusement pas toutes identifiées; d'autres n'ont pas fait l'objet d'études, d'exploitation et de mise en valeur. En plus les terres cultivables se raréfient de plus en plus (forte population).

#### I.2.3. Les ressources financières et matérielles.

Les instances publiques et privées déploient des efforts considérables pour soutenir matériellement et techniquement les jeunes mais les moyens restent de loin inférieurs aux besoins. A titre illustratif, le budget alloué à la Direction Générale de la jeunesse au cours de l'exercice 1989 est de plus ou moins 65 millions de francs rwandais (650000 \$ US) destiné à l'achat des équipements et matériel fongible à répartir entre 63 centres de formation des jeunes, pour appuyer un millier des groupements socio-économiques et des ateliers de jeunes ainsi que plus d'une dizaine de mouvements de jeunesse. Les équipements matériels, didactiques, logistiques et les outils de production de toutes les structures de formation et d'encadrement restent insuffisants.

Il importe sans doute que le premier pas soit accompli par les jeunes en prouvant leur capacité à s'organiser, leurs motivations d'entreprendre, leur maturité face aux problèmes du développement, mais, il importe aussi qu'un effort soit fait pour qu'une plus grande partie du budget de l'Etat soit orienté vers des actions en faveur de la jeunesse.

#### I.2.4. Les ressources humaines;

Le Ministère dispose d'un personnel au niveau central. Les centres de formation disposent d'un

personnel comprenant un directeur, un gestionnaire et des instructeurs. La majeure partie de ce personnel n'a pas bénéficié de formation professionnelle requise. Au niveau des préfectures, des sous-préfectures et des communes, le personnel est insuffisant et n'a pas la formation requise pour maîtriser leur secteur d'activités. Le même problème d'insuffisance quantitative et qualitative se pose au niveau de l'administration centrale. Le manque de formation nécessaire chez les jeunes constitue une entrave pour maîtriser les techniques améliorées d'exploitation agricole ou s'ouvrir à d'autres activités autres qu'agricoles. Le peu de maîtrise des métiers déjà identifiés ne permet pas aux jeunes de fabriquer des produits compétitifs. Les solutions seront à chercher dans l'adaptation de la formation, à l'emploi et dans l'organisation des circuits de commercialisation. On pourrait s'étendre plus sur tous ces problèmes et d'essayer d'esquisser des stratégies d'action, mais qu'il me soit permis de revenir au vif du sujet pour examiner l'opportunité de la mise en place d'une coordination avec les mouvements de jeunesse.

## II. DEFINITION DU PROBLEME.

### II.1. Impact Socio-Economico-Culturel des Mouvements de Jeunesse au Rwanda.

Dans sa mission d'encadrement et de formation de la jeunesse, le Ministère de la Jeunesse et du Mouvement Associatif bénéficie d'un concours assez appréciable d'autres intervenants tels que:

- les groupements socio-économiques
- les centres de formation promus et gérés par les Organisations Non Gouvernementales (O.N.G.) et d'autres privés.
- les Mouvements de Jeunesse.....

Parlant des Mouvements de Jeunesse, ils se définissent comme étant des associations sans but lucratif (A.S.B.L), régies par la Loi du 25 avril 1962 et agréés par le Ministère de la Justice comme des entités ayant une personnalité morale et juridique.

Toutes les activités des mouvements de jeunesse convergent vers un seul et même idéal à savoir: " l'épanouissement et la promotion de la jeunesse". Ces activités se manifestent à travers des réalisations à caractère socio-économico-culturel dont notamment:

- a) activités sociales  
alphabétisation, assistance aux malades et aux indigents, animations socio-culturelles, etc.....
- b) activités économiques  
agriculture et élevage, création et suivi des coopératives des jeunes, diverses activités de construction des bâtiments à divers usages ( ex: centres de formation professionnelle...)

Toutes ces activités se réalisent dans le concept de la PROMOTION DE L'ETRE HUMAIN PAR LE TRAVAIL DE L'HOMME POUR SON PROPRE AUTO-DEVELOPPEMENT selon l'adage d'un esprit sain dans un corps sain, ou alors selon la sainte Ecriture "l'Ame Saine dans un Corps Sain"

Citons quelques uns des Mouvements de Jeunesse mondialement connus:

1. La jeunesse ouvrière catholique ( J.O.C.)
2. Le mouvement Scout et guide,
3. Le mouvement xavéri avec ses quatre branches,
4. La jeunesse estudiantine chrétienne (J.E.C.),
5. L'entraide universitaire mondiale (E.U.M.),
6. La jeunesse de la croix-rouge internationale,
7. La jeunesse agricole catholique (J.A.C.),
8. L'union chrétienne des jeunes-gens (Y.M.C.A.), etc.....

Tous ces mouvements et d'autres qui ne sont pas ici cités travaillent d'une façon autonome et sont indépendants vis à vis de leur Ministère de tutelle.

Toutefois, il peut arriver que le Ministère soit amené à fournir des renseignements sur l'utilisation des aides financières ou autres accordées par les différents bailleurs de fonds notamment en cas de mauvaise gestion des aides précitées ou alors des dépenses injustifiées. C'est justement cet aspect de co-responsabilité avec les bailleurs de fonds, dans la bonne marche des mouvements de jeunesse, que l'Etat, par le biais du Ministère de la Jeunesse et du Mouvement Associatif est appelé à coordonner les activités des mouvements susmentionnés.

L'organisation actuelle de chaque mouvement de jeunesse la présente comme étant une entité autonome dans tous les aspects de sa gestion.

A travers la gestion ou la marche quotidienne de chaque mouvement de jeunesse, on remarque une dispersion d'efforts ( demandes désordonnées et injustifiées de subsides, des doubles emplois dans les mêmes rayons d'actions, des cas conflictuels, etc...) qui provoque un gaspillage évident de toutes les ressources dont dispose chaque mouvement; où, c'est souvent le plus malin, qui prétend avoir raison, mais hélas sans être pour autant, le plus performant.

C'est devant cette situation telle que décrite ci-dessus; c'est à travers tout cet ensemble d'éléments qui sous-tendent les activités de chaque mouvement de jeunesse que le Ministère de la Jeunesse et du Mouvement Associatif a la mission de CANALISER tous les moyens disponibles pour un meilleur encadrement par le biais d'une COORDINATION bien réfléchie.

## II.2. EN CAS D'UNE COORDINATION BIEN REFLECHIE.

### II.2.1. Objectifs à long terme.

- a) Etablissement d'une meilleure collaboration entre tous les intervenants;
- b) Meilleur contrôle par un encadrement efficace;
- c) Attributions des subsides pour l'organisation des activités = ce qui exige un Protocole d'entente pour l'acquisition de ces subsides;

- d) Renforcement des échanges internationaux des jeunes;
- e) Intégration à la Jeunesse du Mouvement Révolutionnaire Nationale pour le Développement (J.M.R.N.D.);

#### II.2.2. Objectifs à court terme.

- a) Conception de la convention sur l'attribution des subventions et d'un projet de budget à présenter et à défendre auprès du Gouvernement;
- b) Etude par les différents intervenants de la Loi Organisationnelle de la J.M.R.N.D. et la soumettre à qui de droit;
- c) Examen du programme d'activités et de son adaptation aux différents environnements tout en respectant l'autonomie de chaque organisation.

#### II.2.3. Résultats escomptés. *Niveaux à atteindre (performances)*

- a) Intégration au plan national de développement en matière de la jeunesse;
- b) Facilité dans la gestion prévisionnelle des ressources;
- c) Meilleure identification des problèmes et intervention plus adéquate (autant que possible)
- d) Unicité dans l'exécution de certaines activités:  
par exemple:- édition d'un bulletin de liaison entre tous les mouvements de jeunesse,  
- calendrier de programmation de sessions-stages-séminaires de formation et voyages d'études.....Ces activités pouvant s'exécuter conjointement demandent une certaine centralisation par un comité pour formuler toutes les demandes à l'adresse du Gouvernement.
- e) Plan annuel d'attribution de subsides à chaque mouvement selon ses objectifs et la taille de ses réalisations et projets surtout;
- f) Exploitation du fonds de garantie déposé dans les banques populaires pour le soutien des activités des jeunes;
- g) Approbation des dossiers de demande de personnalité juridique avant leur acheminement au ministère de la justice;
- h) Tenue des réunions régulières avec les responsables des mouvements de jeunesse pour remédier, aussitôt que possible, aux problèmes qui se seraient posés;
- i) Meilleure organisation des marchés pour les produits fabriqués;
- j) Freiner les détournements des biens communs par certains responsables par des systèmes de contrôles réguliers et par une implication de tous les membres.
- k) Atteindre une meilleure expansion du mieux être de la jeunesse dans la T R A N S P A R E N C E.

#### II.2.4. Forces Positives.

- La volonté politique de valoriser le secteur de la jeunesse comme étant le Rwanda de demain.
- Le Gouvernement a toujours soutenu les mouvements de jeunesse

et maintient sa ferme volonté de les aider à travers cette coordination:

- volonté d'attribution de subventions,
  - disponibilité du plus grand nombre possible de responsables du Ministère pour investir forces et intelligence dans le sens de cette coordination
- Toujours dans le sens de cette coordination, on pourra exploiter les expériences acquises par les différentes organisations dans la gestion et le management des activités journalières.
- Décolonisation mentale de l'envoûtement missionnaire.
  - Le nombre important de la jeunesse encadrée (+100.000 jeunes) par ces mouvements constitue en lui même une potentialité considérable à valoriser pour le développement.
  - L'avantage que représente cette jeunesse pour le développement est qu'elle est disponible; plus que la population adulte, elle est prête à s'ouvrir aux innovations et acquérir de nouvelles techniques pour améliorer son travail.
  - Sa force physique et son dynamisme sont autant d'outils et d'atouts leur permettant de se valoriser.
  - Les structures de formation et d'encadrement en place, les entités administratives, les départements chargés de l'enseignement formel sont autant des instruments qui concourent à la réalisation des objectifs visant la promotion des jeunes.
  - Le budget alloué au département de la jeunesse, la contribution des pays et des organismes amis par le biais des O.N.G. ainsi que les possibilités déjà existantes d'accéder au crédit bancaire.

#### II.2.5. Forces Négatives.

- A travers les pages qui précèdent, il apparaît que le Ministère de la Jeunesse et du Mouvement Associatif sera loin de réaliser ses objectifs, justement faute de moyens lui alloués par le Gouvernement.
- Actuellement, les ressources disponibles sont inversement proportionnelles aux besoins à satisfaire;
  - en conséquence, existence et établissement de programmes d'austérité et de restrictions budgétaires.
- L'institutionnalisation des subventions aux mouvements de jeunesse risquera de limiter l'esprit d'initiative et d'entreprenariat.
- Sa rupture risquera pareillement de provoquer le désengagement



total des mouvements de jeunesse pour leur propre auto-développement

- La loi cadre qui régit les mouvements de jeunesse leur confère un statut juridique plutôt assez autonome; les initiatives des pouvoirs publics risquent d'être considérées comme des ingérences flagrantes dans la bonne marche des dits mouvements.
- Plus grave, de toute la jeunesse visée (15 à 25 ans), seul un pourcentage de 26% est encadré et bénéficie des avantages accordés par l'Etat dans la promotion des jeunes; d'autres structures en encadrent encore autant; d'où près de 50% des jeunes sont laissés à eux-mêmes.

### CHAPITRE III: STRATEGIES DE COORDINATION.

#### 1. DES MOYENS INSTITUTIONNELS.

Dans chaque pays, les Pouvoirs Publics ont le devoir d'assurer une coordination la plus harmonieuse possible de tous les intervenants ainsi que de tous les opérateurs tant économiques qu'autres dans la vie d'une nation.

Cette coordination ne suppose pas nécessairement une main mise et un contrôle policier des secteurs concernés.

Dans le cas d'espèce, les mesures suivantes pourraient être envisagées:

- 1. Harmoniser les textes de lois afin de préciser les devoirs et les obligations de chaque partie (le ministère et les mouvements de jeunesse) et ce, dans la recherche d'une plus grande efficacité.
- 2. Edicter des mesures d'exécution pour permettre la réalisation des objectifs que s'est fixés chaque mouvement de jeunesse (efficacité et efficience).
- 3. Associer les mouvements de jeunesse aux différentes réunions de planification où ils sont directement ou indirectement concernés (motivation, communication, information.....)
- 4. Etablir un cadre permanent de dialogue et de concertation avec les responsables de ces mouvements (communication, participation)
- 5. Intégrer les programmes des activités des mouvements de jeunesse dans les programmes généraux du Ministère de la Jeunesse et du Mouvement Associatif pour éviter de disperser les efforts et d'éventuels gaspillages de moyens humains et financiers (économie)
- 6. De leur côté, les mouvements de jeunesse devraient présenter périodiquement, au Ministère de Tutelle, les rapports de leurs activités en vue de procéder à l'évaluation de leurs actions quotidiennes dans le développement du Pays en général et de la JEUNESSE en particulier

Il est évident que toutes ces mesures à prendre (et d'autres qui ne sont ici évoquées) devront faire l'objet de larges débats de concertation entre les Mouvements de jeunesse et leur Ministère de Tutelle.

## 2. DES MOYENS MATERIELS

Les moyens matériels découleront des programmes conjoints qui seront arrêtés de commun accord entre le Ministère de la Jeunesse et du Mouvement Associatif et les différents mouvements de jeunesse concernés.

La planification des programmes d'action suivie de la recherche des moyens se caractériseront par l'économie des moyens, l'efficacité dans la réalisation des actions et le succès des tâches spécifiques de développement socio-économiques.

## 3. DES MOYENS HUMAINS

Le rôle du Ministère de la Jeunesse et du Mouvement Associatif consistera non seulement à assurer une coordination harmonieuse des Mouvements de Jeunesse mais également à faire des échanges de savoir-faire;

Le ministère de tutelle organisera des séminaires de formation et d'information à l'intention des jeunes des mouvements de jeunesse. Les recommandations issues de ces séminaires seront consignés dans des rapports spéciaux qui feront par la suite l'objet d'évaluation.

A leur tour les mouvements de jeunesse apporteront leurs expériences aux agents et cadres du Ministère de Tutelle en acceptant et en coordonnant, en outre, des visites professionnelles sur le terrain.

## IV. CONCLUSION.

D'emblée, la coordination, par un Ministère de Tutelle, dans un pays en développement, apparaît comme une main mise et un contrôle des activités des Associations Sans But Lucratif, pour lesquelles la Loi qui les crée, leur confère une large manœuvre d'actions.

Par contre, quand on pose la question de savoir pourquoi coordonner les Mouvements de Jeunesse?

Il y a lieu de répondre que c'est dans la recherche d'une meilleure efficacité d'actions, pour un meilleur rendement, pour une plus grande efficacité dans la réalisation des objectifs fixés tout en faisant l'économie de tous les moyens dont on dispose.

On se rend alors à l'évidence que le Ministère de la Jeunesse et du Mouvement Associatif pourrait coordonner les Mouvements de Jeunesse dans leur plus grand intérêt et pour un meilleur développement pour et par les jeunes eux-mêmes.

\*\*\*\*\*